

# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN PROCESO ESTRATÉGICO DE ADOPCIÓN Y ADAPTACIÓN

**Angel E. Rivera González**

*Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, UPIICSA, IPN*

## Introducción

Los cambios constantes y frecuentes en las organizaciones son asunto de todos los días. Los ambientes y condiciones que años atrás permanecían estables, ahora evolucionan cotidianamente provocando con ello cambios importantes en diversos ámbitos de la vida del ser humano. Por el lado de las organizaciones, estos cambios se ven reflejados en las constantes transiciones de formas de administrar los procesos, las estructuras, las funciones, los procedimientos, los recursos e incluso las exigencias de los clientes. Los esquemas estables y constantes ahora son, por exigencias del mercado y por la disponibilidad de recursos, dinámicos y flexibles. Como respuesta a esta dinámica y flexibilidad, las organizaciones han desarrollado e implementado estrategias diversas con el fin de adaptarse

a los cambios y solventar los problemas que los nuevos modelos y circunstancias presentan.

Desde esta perspectiva, son dos los cuestionamientos básicos que guían el desarrollo del presente trabajo: 1) ¿Cuál es la evolución del cambio organizacional y cómo se puede entender en la actualidad este concepto considerando su desarrollo histórico? y, 2) ¿Cuál es la naturaleza del cambio organizacional y cómo pueden enfrentar las organizaciones dicho fenómeno?

Para responder a estos dos cuestionamientos, en este trabajo se desarrolla y plantea una propuesta teórica vinculada con el enfoque de procesos que permite a las organizaciones administrar el cambio de manera adecuada con el fin de disminuir los impactos negativos y contribuir al aprovechamiento de las consecuencias positivas del mismo induciendo con ello la evolución<sup>1</sup> de la organización.

El trabajo está dividido en tres secciones: En la primera de ellas se plantean las diversas perspectivas del cambio organizacional que han existido a través del tiempo, ello con la finalidad de lograr un entendimiento amplio e histórico del concepto. Las diversas concepciones del término van desde la consideración del cambio organizacional como un elemento constante en la organización (Kilmann y Herden, 1976), pasando por la concepción dinámica del mismo (Mintzberg y Westley, 1992) hasta concebirlo como proceso flexible, bipolar y combinado que implica forzosamente diversas aristas de análisis, en donde lo complejo existe *per se* y las multiperspectivas de análisis se consideran fundamentales (Grant, Michelson, Oswick y Wailes, 2005). Con el desarrollo de esta primera sección se da respuesta al primer cuestionamiento planteado. Posteriormente, en la segunda sección se analizan y discuten las estrategias que las organizaciones utilizan para enfrentar el cambio organizacional y, en ese sentido, se desarrolla una propuesta fundamentada en un modelo basado en los procesos de adopción y adaptación para asimilar el cambio de manera adecuada. Finalmente, en la tercera sección, se presentan las conclusiones.

### **Evolución y naturaleza del cambio organizacional**

La concepción del cambio organizacional al igual que la naturaleza del concepto es dinámica, esto significa que a través del tiempo ha sufrido modificaciones dependiendo del momento histórico de análisis así como del contexto organizacional que predomina en ese momento.

Son varias las perspectivas que han sido desarrolladas con el fin de entender la relación bilateral existente entre la organización y la influencia del entorno sobre ella, entre la organización y el cambio. Dentro de los factores que pueden ser considerados para iniciar este análisis está el tiempo, ya que a través de él se han planteado distintas perspectivas y enfoques para entender el constructo de cambio organizacional.

En la década de los 70 del siglo xx, la tendencia fue concebir a las organizaciones como unidades de negocio para la generación de utilidades. La administración de estas unidades era sistemática y poco flexible. En este ambiente, rígido, y en su mayoría enfocado al análisis interno, el papel del cambio organizacional era poco atendido. Las organizaciones eran consideradas como un conjunto de elementos que debían estar bajo control y uno de esos elementos era el cambio organizacional. De acuerdo con Kilmann y Herden (1976), el cambio organizacional se presenta como un elemento constante en las organizaciones mismas que son consideradas sistemas complejos. En la mayoría de los casos, mencionan los autores, el cambio organizacional se concebía como una reacción a ciertas situaciones fuera del alcance de la organización. En la década de 1970, la utilización de las técnicas de control estadístico era común en las organizaciones. Dichas técnicas tenían el objetivo de controlar los estándares de calidad de los productos. El enfoque de mejora de las organizaciones era totalmente interno y el objetivo del desempeño, en este sentido, era controlar en todo momento las desviaciones operativas de los procesos de producción. Los procesos, poco flexibles, no permitían cambios drásticos en su diseño y las funciones de las personas de la organización cumplían con su objetivo de acción con alcance limitado. El cambio organizacional se internalizaba y las influencia del entorno se minimizaban.

En la década de 1980, la utilización de las técnicas estadísticas que consideraban únicamente el control de los productos y los procesos ya no proveía a las organizaciones de ventajas frente a sus competidores. La atención en las personas se incrementó y las intervenciones organizacionales con fines sociales tomaban forma. En este ambiente de transición el cambio era considerado como un elemento importante de la dinámica organizacional, el cual debía ser analizado para impedir o provocar consecuencias determinadas. El desempeño de la organización dependía ahora de los procesos sociales y técnicos, y con

ello las intervenciones de cambio (Porrás y Berg, 1978) enfocadas en las personas y en los procesos eran el elemento diferenciador entre las organizaciones.

En la década de 1990, la percepción del cambio organizacional fundamentalmente definido, utilizado y manipulado como un elemento dentro de las organizaciones es eliminada. En esta época surge la concepción de cambio organizacional como proceso. Ahora el cambio no sólo es un elemento que se mide y controla, ahora se considera como un proceso que implica la interacción de distintos elementos así como la evaluación constante entre ellos y el medio interno y externo que los rodea. Mintzberg y Westley (1992) argumentan que el cambio organizacional es un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser inductivo (de adentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro). Estos autores consideran que el cambio organizacional no sólo tiene relación con las personas y con los procesos sino que posee cuatro contenidos distintos a saber: por un lado, se encuentran los contenidos conceptuales que son la cultura y la estructura. Por otro lado, se encuentran los contenidos más concretos que son las personas y los sistemas. El cambio organizacional no se define más como un elemento constante, ahora es analizado como proceso que tiende a ser general y contempla cuatro variables.

El considerar al cambio como un proceso generativo dentro de las organizaciones implicaba un replanteamiento radical en cuanto a la manera de enfocar el análisis teórico, metodológico y práctico del concepto. Ahora, y dado que la generación del proceso era interna, el cambio toma distintas formas dependiendo del análisis (el trabajo individual, un trabajo en equipo, una estrategia organizacional, un programa, un producto, o toda una organización) y se interpreta como una observación empírica de distintas formas en una entidad organizacional a través del tiempo (Vande Ven y Poole, 1995, tomado de Palmer y Dunford, 1996). La existencia de dicotomías en la interpretación del cambio or-

ganizacional como la planteada por Mintzberg y Westley (1992) eran comúnmente utilizadas para clasificar los cambios dentro de las organizaciones.

En este mismo periodo, en la década de los 90, existieron acontecimientos en el ambiente externo de las organizaciones que modificaron la manera tradicional de toma de decisiones. La apertura de los mercados, la utilización de las tecnologías de información y comunicación, la frecuente y justa exigencia de calidad por parte de los clientes, las regulaciones internacionales con respecto a los mercados y sus productos, entre otros, fueron factores que debían ser tomados en cuenta para el rediseño en el desempeño organizacional. Con todas estas modificaciones, el enfoque de las dicotomías se complementa adecuadamente con la propuesta de Pina, Cunha y Vieira (2003). Estos autores mencionan que el cambio organizacional es un proceso que mezcla lo puntual (considerar un análisis muy específico) e incremental (mejora continua en varios ámbitos) con lo emergente *versus* lo deliberado. La concepción de que el cambio organizacional es un proceso continuo y definido se transforma por la concepción del cambio como proceso combinado en el que las dicotomías conviven mutuamente.

La concepción del cambio organizacional vista como un proceso flexible, bipolar y combinado es complementada por Grant *et al.* (2005) quienes argumentan que el cambio organizacional es un proceso multiperspectivo en el cual se contempla la construcción de una realidad social, tiene un significado de negociación (que da forma e influye en las actitudes y comportamientos de las personas) y finalmente que es un fenómeno intertextual, en donde múltiples contextos y situaciones prevalecen en el ambiente interno y externo.

Derivado del análisis anterior, se puede argumentar que el enfoque y la concepción del cambio organizacional ha sufrido transformaciones a través del tiempo y es la evolución de las organizaciones, las personas y los contextos la causa de ello. La necesidad del análisis histórico

sobre la evolución de un concepto, en este caso, el cambio organizacional, permite proporcionar una definición holística y compleja del concepto. En este trabajo se plantea que el cambio organizacional puede ser entendido como *un proceso estratégico constante y multiperspectivo de adopción y adaptación*. La configuración de los ambientes actuales necesariamente dependientes y cambiantes (incluyendo a los mercados) exige que las organizaciones sean analizadas desde perspectivas de sistemas y procesos, en donde una gran cantidad de variables, relaciones e influencias convergen desde distintos ángulos. El cambio organizacional es un proceso estratégico, porque de él depende en gran medida la permanencia de las organizaciones en el ambiente. Un cambio puede impactar de manera negativa o positiva en las estructuras, funciones y procesos al interior de las organizaciones, y este hecho hace del cambio y sus repercusiones un proceso estratégico.

La concepción del cambio como un proceso constante implica que las organizaciones continuamente se enfrentan a él, y en consecuencia una importante labor de las mismas es entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo.

### Cambio organizacional: su naturaleza y la manera de enfrentarlo

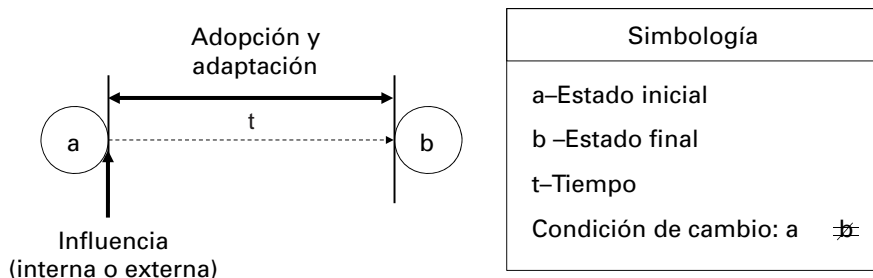
La representación básica del concepto de cambio organizacional implica la transición de un esta-

do inicial a un estado final, si y sólo si, ambos estados son distintos entre sí<sup>2</sup>. Esta modificación o transición tienen lugar en el tiempo y se crea debido a que las organizaciones adoptan y adaptan<sup>3</sup> influencias (internas o externas) a través del tiempo (véase figura 1). En este sentido, los procesos de adopción y adaptación son fundamentales para entender el cambio organizacional ya que permiten y guían la asimilación, desarrollo e implementación del mismo.

El supuesto fundamental del planteamiento expresado en la figura 1 es que en el tiempo, las organizaciones cambian, y este cambio se fundamenta en la modificación que una influencia produce dentro de las organizaciones (pasar de un estado inicial a un estado final).

Desde esta perspectiva, las organizaciones constantemente reciben una gran cantidad de influencia, tanto interna como externa, sin embargo, no todas estas influencias son de interés para las organizaciones. Cuando una influencia es detectada, las organizaciones desarrollan un proceso que implica la intención de tomarla en cuenta o negarse a ella. En este artículo a este proceso se le denomina proceso de adopción. La adopción negativa o no adopción implica una constante en la organización, la decisión de no hacer cambios es una alternativa. Por otro lado, la adopción positiva permite realizar el proceso de adaptación que implica una modificación parcial o total de un recurso, una práctica, una función o la estructura. Esta adaptación propicia

**Figura 1**  
**Representación básica del cambio organizacional**



Fuente: elaboración propia.

el cambio organizacional y promueve que el sistema (la organización) sea dinámico. El cambio organizacional de manera general se desarrolla mediante dos etapas: la primera implica el proceso de adopción de la influencia y la segunda el proceso de adaptación a la misma (véase figura II).

Al recibir o detectar las influencias del medio (influencia I hasta "n") la organización reacciona a través del proceso de adopción. Posteriormente la organización decide tomar la influencia y modificar algún aspecto (proceso de adaptación) o decide no cambiar y no modificar ningún aspecto de ella. Las organizaciones dinámicas (sistema dinámico) adaptan y adoptan influencias, por el contrario, las organizaciones estáticas (sistema estático) permanecen sin modificación alguna en el tiempo.

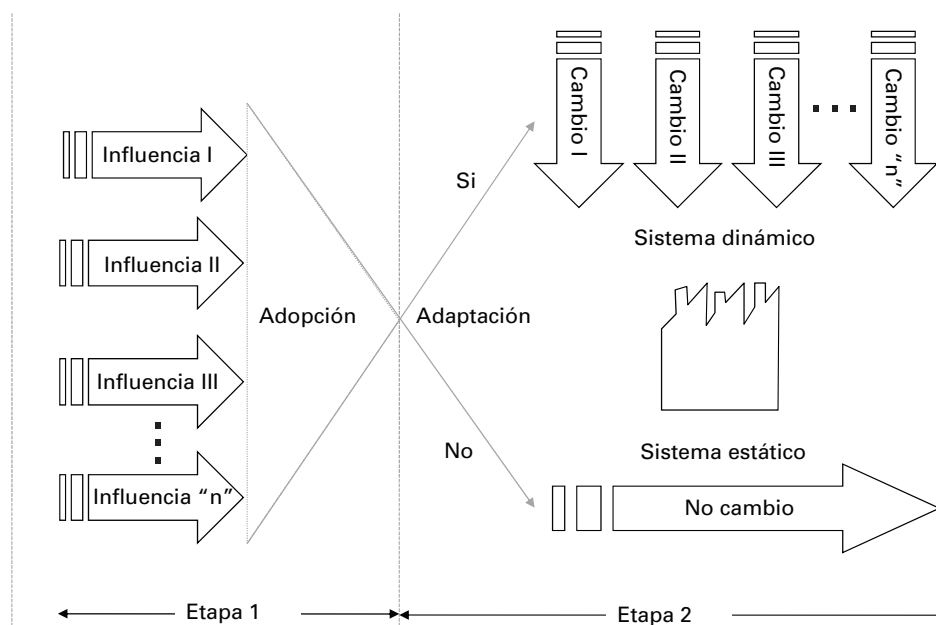
Estos dos procesos (el de adopción y adaptación) tienen un carácter cíclico, lo que permi-

te que las influencias y los posibles cambios en las organizaciones estén representados como un proceso constante.

Ahora bien, los procesos de adopción y adaptación son influenciados por tres variables muy significativas que determinan la naturaleza del cambio: *tipo*, *tiempo* y *proceso*<sup>4</sup>. Las primeras dos variables se encuentran presentes en los dos procesos (adopción y adaptación), mientras que la variable *proceso* se encuentra sólo en el proceso de adaptación.

La variable *tipo* implica la forma básica en cómo la organización se enfrenta a un cambio. Esta variable tiene dos aristas. La primera de ellas se presenta cuando el cambio es deseado o intencionado. En este *tipo* de cambio la organización está preparada para enfrentar un cambio y existe un enfoque proactivo hacia él. Una segunda arista de la variable *tipo* es la obligación. La organización es obligada a efectuar cambios debido a

**Figura II**  
**Perspectiva general del cambio organizacional: procesos de adopción y adaptación**



Nota: dos variables son significativas en la adopción y adaptación del cambio: (1) Tipo/Deseado (De) y Obligado (Ob); (2) Tiempo/ Rápido (Ra), Moderado (Mo) y Lento (Le).

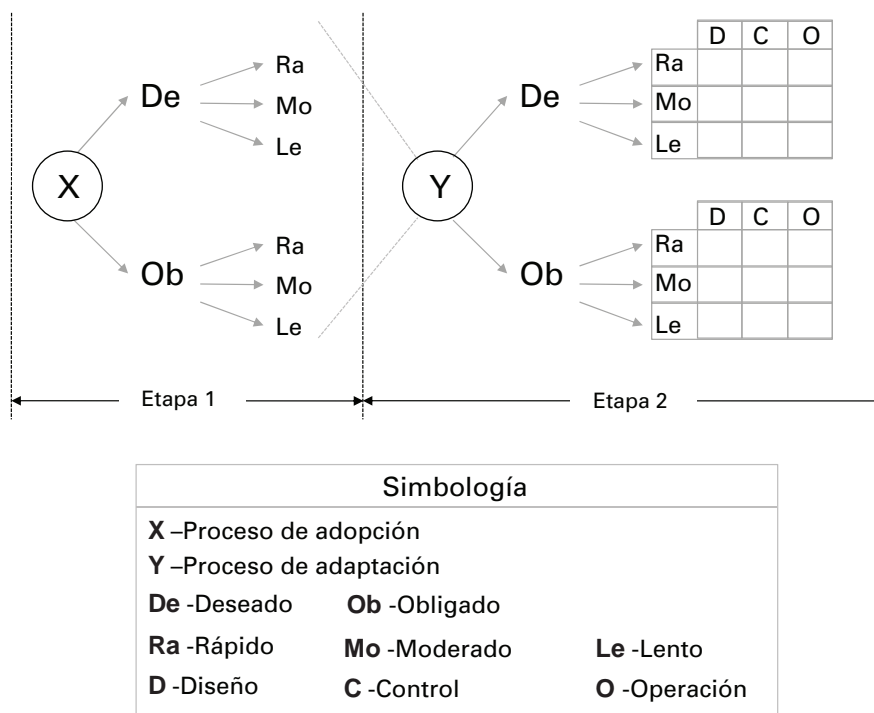
Fuente: elaboración propia.

causas ajenas o propias. En este caso, el enfoque hacia el cambio es reactivo y en muchos casos las organizaciones no se encuentran preparadas para enfrentar este tipo de cambios ya que la planeación no fue considerada y en consecuencia los resultados son imprecisos e inciertos. El resultado del proceso de cambio, contemplando esta arista, es en general una incertidumbre.

Con respecto a la variable *tiempo*<sup>5</sup> existen tres posibilidades distintas: un tiempo de adopción o adaptación rápido, moderado y lento. Con respecto a la variable que involucra a los procesos, es conveniente señalar que un cambio puede modificar el diseño, el control o la operación de estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos de la organización. Con la combinación de estos cuatro elementos<sup>6</sup> es definida la naturaleza del cambio que se refiere a la clasificación específica de un cambio determinado (véase figura III).

Del esquema anterior se deduce que el cambio organizacional puede presentarse de distintas maneras y con diversas variables, lo que implica la existencia de diversos tipos de cambio. Por ejemplo, la combinación: *X-De-Ra* (en la etapa 1) y *Y-Ob-Ra* (etapa 2) significa, en primera instancia, que sí se considera analizar a la influencia externa o interna por parte de la organización. El proceso de adopción para este caso es deseado o planeado, lo que implica un análisis de las condiciones del entorno para aprovecharlo, el aspecto final de la primera etapa es que la adopción deseada se asimila rápidamente debido a características específicas del evento. Para la segunda etapa (proceso de adaptación) se considera que ésta es obligada, lo que implica que la organización, una vez que ha decidido adoptar una influencia, no tiene más opción que adaptarla *forzando* el diseño, controles u operación de sus estructuras, recursos, productos,

**Figura III**  
**Procesos de adopción y adaptación: determinantes del cambio**



Fuente: elaboración propia.



estrategias y procesos. Además es recomendable que esta adaptación se haga de manera rápida.

Son varias las perspectivas que se han desarrollado en la teoría organizacional con respecto a la manera en cómo las organizaciones enfrentan el cambio en los contextos en los que se desarrollan durante un momento histórico con el fin de subsistir, evolucionar o desaparecer<sup>7</sup>.

Barnett y Carroll (1995) argumentan que las transformaciones de una organización pueden ser analizadas considerando dos dimensiones importantes. La primera de ellas es la referente al contenido del cambio, esto es el análisis que surge de la comparación de la organización antes y después de una transformación. Lo importante en este sentido es saber qué elementos, funciones o estructuras cambian en las organizaciones. Por el otro lado, la segunda dimensión importante implica el análisis de cómo es que la transformación ocurre. Este análisis se enfoca en el proceso del cambio organizacional más que en los resultados que éste produce.

Dentro de estas dos dimensiones se pueden enmarcar los estudios de varios autores (Tsoukas y Chia, 2002; Lau y Woodman, 1995; Van Knippenberg, Martin y Tyler, 2006) que han analizado diversos factores que influyen en el cambio organizacional. Estos factores implican el análisis de los recursos, las personas, las estructuras, las funciones, y en general los productos y los contextos organizacionales para enfrentar el cambio.

Wernerfelt (1984) menciona que muchas de las decisiones que toman las organizaciones, incluyendo el cambio organizacional, se basan en el enfoque estratégico *a posteriori* que utilizan los economistas (enfoque de productos y mercados) y propone que este enfoque puede ser analizado e incluso replanteado, por un enfoque estratégico *a priori* (enfoque en recursos) que se fundamenta en la identificación de recursos clave de la organización, así como el cuidado y protección de éstos para lograr con ello una ventaja competitiva. Por otro lado, Tsoukas y Chia (2002) consideran que el cambio es inherente a la acción humana ya que éste es un elemento

compuesto por creencias y hábitos de los actores con el fin de acoplar nuevas experiencias obtenidas a través de interacciones. En este sentido, Lau y Woodman (1995) indican que la actitud que un individuo tiene hacia el cambio es resultado de su entendimiento cognitivo basado en sus esquemas<sup>8</sup> con respecto al cambio. Sugieren que el esquema del cambio es una unidad crítica en la organización e integración de información para lograr una específica actitud hacia el cambio. Van Knippenberg, Martin y Tyler (2006) y sus colegas, sugieren que la identificación que las personas tienen con respecto a su organización es la que determina en gran medida la disposición al cambio. Estos autores argumentan que aquellos individuos que están menos identificados con la organización están más interesados en los beneficios que les traerá el cambio organizacional (salidas del cambio) más que en el proceso mismo de cambio, mientras que las personas que se identifican plenamente con la organización están más interesados y enfocados en el proceso de cambio que en los resultados o beneficios que éste les traiga.

Por otro lado, desde el análisis de la estructura como un determinante<sup>9</sup> del cambio, Hannan y Freeman (1984) argumentan que en las organizaciones existe una inercia estructural que impide el proceso de cambio. Estos autores indican que el cambio organizacional es un proceso muy complicado debido a que la institucionalización de las rutinas y actividades crean una fuerte resistencia interna al cambio, ya que él representa a menudo una amenaza contra la legitimidad y la pérdida del apoyo institucional. En este mismo orden de ideas, Zhou, Tse y Li (2006) mencionan que los cambios organizacionales dentro de la estructura pueden ser divididos en dos áreas distintas: las áreas técnicas y las administrativas, las cuales presentan diferencias significativas con respecto al cambio, dependiendo del impacto que éstos tengan en el desempeño de la organización<sup>10</sup>. Son tres los factores considerados por los autores por los que una organización enfrenta el cambio: 1) La motivación para cambiar basada en desempeños anteriores y evaluaciones

previas, 2) la oportunidad para cambiar basada en la localización y orientación del mercado y, 3) la capacidad para cambiar basada en la perspectiva de los dueños de la organización, la actitud de los administradores hacia el cambio y el carisma de los líderes.

El contexto<sup>11</sup> también ha sido analizado como catalizador del cambio organizacional. En este sentido, Greve (1998) indica que el cambio organizacional siempre involucra un riesgo, ya que las consecuencias de un cambio son usualmente menos conocidas que las consecuencias de no cambiar. Este autor argumenta que las decisiones de cambio en las organizaciones son guiadas por los niveles de aspiración social e histórica de las organizaciones así como por las oportunidades que presenta la dinámica de los mercados y las experiencias pasadas con respecto al cambio. Por su parte, Greenwood y Hinings (1996) sugieren que para entender los cambios organizacionales radicales es necesario analizar y entender las interrelaciones que existen entre las fuerzas contextuales y la dinámica interorganizacional.

Gran parte de las perspectivas mencionadas anteriormente se han basado en el análisis de elementos particulares que aplican a situaciones muy específicas. Algunos convergen en que lo importante es la manera en cómo las organizaciones analizan los recursos, los productos, las estructuras e incluso los comportamientos de las personas. Considerando las propuestas anteriores, resulta evidente que dichas propuestas carecen de un sentido de unificación y generalización, así como de un entendimiento holístico. Las propuestas mencionadas son de gran utilidad, sin embargo, es complicado identificar en ellas un eslabón que las una.

Los análisis parciales impiden un entendimiento claro de la totalidad del sistema (organización) y son ellos la causa de las dificultades en la asimilación del cambio organizacional. La propuesta de este trabajo está fundamentada en un elemento que tienen en común los planteamientos anteriores. Esta propuesta no busca demeritar los logros particulares y utilidad de las propuestas ya citadas, por el contrario, la pro-

puesta busca, a través del modelo propuesto, vincular las distintas perspectivas y encontrar un punto en común que permita un análisis holístico con respecto al cambio organizacional.

La utilización del enfoque de procesos en el entendimiento del cambio organizacional permite examinar de manera general las causas y consecuencias del cambio sin desligarlas de sus partes constitutivas, esto es, el enfoque de procesos permite contemplar y analizar un evento (cambio) en su conjunto sin separarlo de sus relaciones con otros elementos.

Anteriormente se ha mencionado que el cambio organizacional es un proceso constante multiperspectivo de adopción y adaptación, y en este sentido, el análisis del cambio a través de la perspectiva de procesos está ampliamente justificado.

De acuerdo con Pettigrew, Woodman y Cammeron (2001) la perspectiva de los procesos vista como una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales o colectivas que describe cómo las cosas cambian a través del tiempo<sup>12</sup> en un contexto determinado, es la única que permite una observación directa y explícita de los procesos en acción, y en consecuencia permite describir y darse cuenta de cómo las organizaciones y sus componentes se desarrollan y cambian.

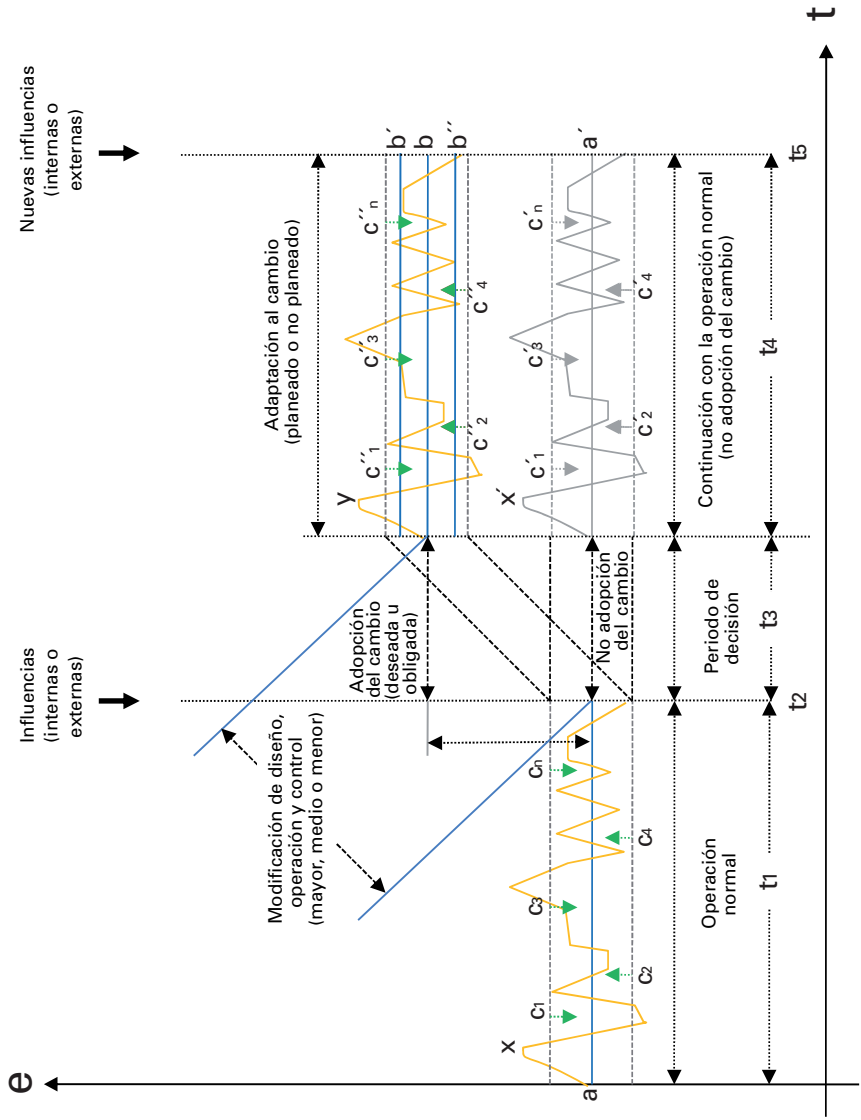
La ausencia de procesos o la deficiencia de los mismos (ya sea por omisión o desconocimiento) representan un gran obstáculo en el desempeño de las organizaciones debido a que toda organización, así como los elementos que la constituyen e integran, se encuentran inmersos en complejos procesos y son estos procesos los responsables de crear o transformar recursos e intenciones iniciales en productos finales. Aunado a ello, la utilización de análisis parciales, de prácticas limitadas, de metodologías copiadas y la implementación fallida de herramientas incompletas representan los grandes problemas a vencer.

El enfoque de procesos permite analizar al cambio organizacional desde una perspectiva amplia y crea a la vez un complemento entre los enfoques ya existentes. La propuesta que aquí se plantea radica fundamentalmente en entender



Figura IV  
El cambio organizacional desde la perspectiva de los momentos de un proceso

Condición de no cambio	$a = a'$ $x = x'$ $cn = c'n$
Condiciones del cambio	$a \quad b \quad b' \quad x \quad y$ $a \quad b' \quad b \quad b'' \quad b \quad b''$ $a \quad b'' \quad b' \quad b'' \quad b' \quad b''$ $cn \quad c''n$
<b>Simbología</b>	
Parámetros de operación	
Diseño (estándar deseado)	
Operación real	
Controles	
Evolución	
Tiempo	
Operación normal	
Presencia de influencias (internas o externas)	
Periodo de decisión (Adopción o no del cambio)	
Continuación con la operación normal (no cambio) ó adaptación al cambio	
Sit3 ≈ 0 el periodo de decisión es muy corto.	



Fuente: elaboración propia.

al cambio organizacional como un proceso estratégico y en consecuencia, el entendimiento y aprovechamiento de él requieren una gestión adecuada de elementos internos y externos a la organización.

La concepción fundamental de un proceso contempla el análisis de sus tres momentos: el diseño, la operación y el control (Pacheco, 2002). Las relaciones que se establecen entre estos momentos o etapas de un proceso garantizan el correcto funcionamiento de las organizaciones. En términos generales, la utopía de un proceso está dada por la igualdad de los parámetros de diseño con respecto a los resultados del proceso. En la realidad, todos los procesos presentan variabilidad debido a diversas condiciones, lo que hace que el diseño sólo sea aproximado a la operación. Aquí es en donde toma importancia el concepto de control ya que juega un papel de moderador en el sistema.

El control de un proceso es dependiente del diseño y de la operación, en otras palabras, el grado de control de un proceso depende de que tan efectivos sean los otros dos momentos del proceso. La figura iv muestra las etapas de cambio de una organización a través del tiempo considerando los procesos de adopción y adaptación así como los momentos de un proceso.

Desde la perspectiva planteada en este artículo, la evolución (e) de una organización en el tiempo (t) depende de los procesos de adopción y adaptación que se presentan en distintos momentos en el tiempo (de t1 a t5). En algunos de estos periodos (t2 y t5) se presentan influencias claras del ambiente y la organización decidirá en cada situación si modifican el diseño, operación y control a través de los procesos de adopción y adaptación.

La relación que existe entre el cambio organizacional y el enfoque de procesos es muy particular e implica una dependencia entre los conceptos, ya que todo cambio (adoptado y adaptado) implica una modificación en el diseño, operación y control de los procesos organizacionales.

En este sentido, para que las organizaciones logren cumplir con sus objetivos, en primera

instancia se requiere que identifiquen<sup>13</sup> sus procesos estratégicos, operativos y de soporte necesarios para crear los bienes que producen o los servicios que brindan.

## Conclusión

En tiempos de cambio, la idea de mantenerse constante e inflexible conduce a la desaparición, eliminación o extinción de la organización. Desde esta perspectiva, el cambio organizacional juega un papel fundamental en la existencia (permanencia) y evolución de una organización.

La modificación constante del *status quo* implica la adopción y adaptación de nuevas formas y modelos que permitan a las organizaciones evolucionar. Lo que cambia en las organizaciones son los procesos que se encuentran inmersos en ellas, en consecuencia es prudente señalar que al hablar de cambio organizacional se puede considerar al enfoque de procesos como un vitral teórico capaz de analizar de manera holística una situación particular. Los procesos de cambio en las organizaciones son continuos y constantes, son ellos y la administración de los mismos los que determinan la administración eficaz de la organización. El cambio organizacional es un proceso histórico evolutivo además de ser estratégico constante multiperspectivo, en el cual los procesos de adopción y la adaptación juegan un rol fundamental. Es multiperspectivo porque para su análisis y estudio se consideran diversas influencias tanto internas como externas a la organización, además de los distintos espacios y momentos. La adaptación de las organizaciones y con ello el carácter evolutivo de las mismas puede ser considerada como una constante y necesidad. Las organizaciones son las responsables de identificar, diseñar, desarrollar, implementar y retroalimentar continuamente la adopción y adaptación de las influencias para generar cambios positivos en sus estructuras y procesos. Esto es la administración del cambio.

Por otro lado, es importante mencionar que los cambios organizacionales siempre existirán y que es la manera en cómo se asumen y enfren-

tan estos cambios lo que mantiene o extingue a las organizaciones. Los cambios se asumen de manera intencional (por deseo) o por obligación (con temor e ignorancia) y gran parte de la asimilación de ellos depende del enfoque inicial que se tenga en la organización. Finalmente, es importante argumentar que, ya sea por obligación o deseo, el cambio existirá y las organizaciones que logren adaptarse a él lo harán gracias a la adecuada administración de los procesos de adopción y de adaptación considerando para ello los tres momentos de un proceso: su diseño, operación y control.

## Notas

<sup>1</sup> La palabra *evolución* se utiliza en este trabajo para describir una situación de aprovechamiento de los cambios organizacionales. Es decir, la adaptación a un cambio específico el cual trae consigo beneficios a la organización que lo adopta.

<sup>2</sup> De acuerdo con Barnett y Carroll (1995) el cambio organizacional implica por definición una transformación de la organización entre dos puntos en el tiempo.

<sup>3</sup> De acuerdo con Levinthal (1991) los procesos de adaptación y selección organizacionales no son perspectivas contradictorias para analizar al cambio organizacional, ni simplemente complementarios puntos de vista; estos dos procesos tienen una relación muy fuerte de interdependencia en la cual el aprendizaje de las organizaciones contribuye a la inercia organizacional que es la base del proceso de selección.

<sup>4</sup> Tres aclaraciones son pertinentes con respecto al concepto de proceso. En primer lugar, en este trabajo se define a un proceso como el conjunto de intenciones, acciones, herramientas y estrategias que pueden reconocerse, establecerse, desarrollarse y controlarse para lograr una gestión adecuada de los recursos, funciones, estructuras y productos que son los responsables de crear o transformar entradas iniciales (recursos o

factores iniciales) en salidas deseables (productos finales). Por otro lado, este trabajo contempla la existencia de tres distintos tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte. Es prudente señalar que no es objetivo de este estudio definir específicamente cada uno de estos procesos, sin embargo, sí es conveniente tenerlos en mente cuando se analizan los procesos de cambio organizacional. Finalmente en este trabajo se contemplan en el análisis los tres momentos de un proceso propuestos por Pacheco (2002).

<sup>5</sup> Varios autores han considerado al concepto de tiempo como un factor de cambio importante, por ejemplo, Weick y Quinn (1999) distinguen una diferencia significativa entre los cambios esporádicos y los continuos. Se refieren al primer grupo (*episodic changes*) como a los cambios organizacionales que tienden a ser no frecuentes, discontinuos e intencionales, esto es, que tienden a ocurrir en periodos distintos cuando las organizaciones son impulsadas a cambiar debido a factores externos. El supuesto de este tipo de cambios es que éstos ocurren durante periodos de divergencia cuando las organizaciones se aproximan a sus condiciones de equilibrio. Por otro lado, los autores se refieren a los cambios continuos como aquellos que se realizan día con día en las organizaciones, que están en curso, que se desarrollan frecuentemente y que son acumulativos.

<sup>6</sup> Los cuatro elementos son: a) los procesos de adopción y adaptación; b) la manera en cómo se enfrenta el cambio —deseado u obligado—; c) el tiempo en que se estima será asimilado el cambio; y finalmente d) el momento del proceso (diseño, control y operación).

<sup>7</sup> Haveman (1992) argumenta que una organización puede enfrentar la extinción como resultado de la acumulación de una serie de pequeños e incrementales cambios en las condiciones del ambiente o como resultado de un cambio dramático.

- <sup>8</sup> Estos autores definen a un esquema como una estructura cognitiva que representa de manera organizada el conocimiento acerca de un concepto o un estímulo determinado.
- <sup>9</sup> La palabra *determinante* puede significar una limitante o un elemento catalizador.
- <sup>10</sup> De acuerdo con los autores los cambios técnicos y administrativos afectan el desempeño de la organización de diferentes formas. Mientras los cambios técnicos tienen un impacto directo positivo en el desempeño de la organización, los cambios administrativos impactan el desempeño de manera indirecta a través de cambios técnicos y el efecto de los cambios administrativos en el desempeño es fortalecido por la presencia de una cultura participativa.
- <sup>11</sup> Granovetter (1985) argumenta que las organizaciones están influenciadas por el contexto en donde se encuentran inmersas. Ejemplo de ello son las estructuras institucionales y técnicas que se definen y emplean al interior de ellas para su correcto funcionamiento.
- <sup>12</sup> Pettigrew *et al.* (2001) menciona que en el análisis del cambio organizacional no existen las tablas de tiempo predeterminadas de secuencias y etapas ordenadas e inevitables. Las trayectorias del cambio son especialmente probabilísticas e inciertas debido al cambio de contextos, a la ambigüedad y complejidad de la acción humana.
- <sup>13</sup> Es importante hacer notar que no todas las organizaciones identifican sus procesos, ya que en muchas ocasiones el crecimiento no planeado elimina dicha posibilidad, y en el mejor de los casos se tiene una idea circunstancial de la práctica cotidiana.

### Fuentes bibliográficas

Barnett, W. P., y Carroll, G. L. (1995). "Modeling internal organizational change", *Annual Review of Sociology*, 21, pp. 217-236.

- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., y Wailes, N. (2005). "Guest editorial: discourse and organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, 18 (1), 6.
- Greenwood, R. y Hinings, C. R. (1996). "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 1022-1054.
- Greve, H. R. (1998). "Performance, aspirations, and risky organizational change", *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), pp. 58-86.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. H. (1984). "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, 49 (2), pp. 149-164.
- Haveman, H. A. (1992). "Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation", *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), pp. 48-75.
- Kilmann, R., H., y Herden, R. P. (1976). "Towards systematic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness", *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 1, 3, 87.
- Lau, C. M. y Woodman, R. W. (1995). "Understanding organizational change: a schematic perspective", *Academy of Management Journal*, 38 (2), pp. 537-554.
- Levinthal, D. A. (1991). "Organizational adaptation and environmental selection", *Organizational Science*, 2 (1), pp. 140-144.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (1992). "Cycles of Organizational Change", *Strategic Management Journal*, Chichester, 13, p. 39.
- Pacheco, A. (2002). *La productividad bajo sospecha. Guía para la elaboración de una estrategia sindical de productividad*, México, Centro Nacional de Promoción Social A.C.
- Palmer, I., y Dunford, R. (1996). "Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change", *The*

- Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 21 (3), p. 691.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. y Cameron, K. S. (2001). "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: 44 (4), p. 697.
- Pina, E., Cunha, M., y Vieira Da, C., J. (2003). "Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap", *Journal of Organizational Change Management*. Bradford, 16, 2, p. 169.
- Porras, J. I. y Berg, P. O. (1978). "The impact of organization development", *The Academy of Management Review* (pre-1986), 3, 000002, ABI/INFORM Global, p. 249.
- Tsoukas H, y Chia, R. (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change", *Organization Science*, 13 (5), pp. 567-582.
- Van Knippenberg, B.; Martin L. y Tyler T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (6), pp. 685-704.
- Weick K. E. y Quinn R. E. (1999). "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, 50, Academic Research Library, pp. 361-386.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- Zhou K. Z.; Tse D. K., y Li J. J. (2006). "Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences", *Journal of International Business Studies*, 37 (2), pp. 248-263.